

CA1  
AC  
-Z002

GOVT

omique  
tique

Atlantic Canada  
Opportunities  
Agency

Government  
Publications

*onnes affaires ensemble  
ing People Succeed in Business*

# adre de avail pour la estion des ssources umaines



nada





ce de  
tion économique  
anada atlantique

Atlantic Canada  
Opportunities  
Agency

*bonnes affaires ensemble  
ing People Succeed in Business*

# cadre de avail pour la estion des ssources umaines







Agence de  
promotion économique  
du Canada atlantique

Atlantic Canada  
Opportunities  
Agency

## L'APECA

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) est une agence fédérale dont le siège social se trouve dans la région. L'Agence a pour but de travailler avec les gens de la région de l'Atlantique en vue d'améliorer l'économie des diverses communautés, et ce en développant des entreprises et en créant des possibilités d'emploi.

Afin d'atteindre cet objectif, l'APECA :

- ☐ aide les gens à mettre sur pied des entreprises et à agrandir celles qui existent déjà ;
- ☐ fait la promotion de la région de l'Atlantique à l'échelle nationale et internationale ;
- ☐ collabore avec d'autres ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et le secteur privé des quatre provinces de l'Atlantique pour que la région puisse tirer profit des possibilités offertes.

## Préambule

---

Dans les organisations les mieux gérées, on constate que les luttes internes ont cédé la place à l'esprit d'équipe. Le vieil adage : «L'union fait la force» n'a jamais eu autant de sens qu'aujourd'hui. Il est impératif que chacun comprenne que seul le travail d'équipe peut nous amener à réaliser la mission de l'APECA. Nous devons cesser de craindre le changement, car il fait désormais partie intégrante de tout milieu de travail. Moyennant un bon leadership, nous devons aborder ce nouveau milieu de travail avec souplesse, souci d'adaptation et esprit innovateur.

Devant les défis qui nous sont lancés, nous avons fort à apprendre de la prise de conscience en cours dans les milieux de travail d'aujourd'hui, et nous continuons d'espérer le renouvellement de nos organisations, grâce à l'engagement des gestionnaires et à la revitalisation des employés. La direction reconnaît que le personnel constitue sa clientèle interne, et que s'il est bien servi, il rendra inévitablement la clientèle externe plus satisfaite.

Par son Cadre de travail pour la gestion des ressources humaines, l'APECA a voulu réagir aux changements qui s'opèrent dans son propre milieu de travail. En fait, le Plan d'entreprise de l'APECA constitue un nouveau défi pour tous les membres de l'équipe. Pour qu'il puisse être couronné de succès, il doit pouvoir s'appuyer sur des pratiques et des principes reconnus en matière de gestion des ressources humaines auxquels chacun souscrit. Tous les employés de l'APECA ont toujours eu une vision particulière des provinces de l'Atlantique. Il ne manque plus que l'action voulue pour réussir.

# Cadre de travail pour la gestion des ressources humaines

---

## ÉNONCÉ DE MISSION DE L'APECA

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique constitue une association stratégique avec la population du Canada atlantique pour assurer le renouvellement de l'esprit d'entreprise dans la région.

## NOTRE VISION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous croyons en nos valeurs et nous nous efforçons d'atteindre l'excellence dans notre rendement en oeuvrant dans un milieu de travail qui valorise la satisfaction au travail, l'apprentissage continu, le travail d'équipe et la reconnaissance.

**Perfectionnement professionnel**

**Communications**

**Dotation**

**Culture organisationnelle**



# **Perfectionnement professionnel**

---

## **Objectif :**

L'Agence s'engage à fournir de meilleures possibilités de formation, d'études et de perfectionnement afin de s'assurer que le personnel a toutes les compétences nécessaires pour être efficace et pour s'adapter aux changements dans le milieu de travail, afin de continuer d'offrir un service de très grande qualité aux clients de l'Agence.

## **Mesures à prendre :**

- Un Programme de planification de la carrière sera établi afin de favoriser toutes les possibilités de perfectionnement et de croissance personnelle. Toutefois, chacun reste responsable, dans une grande mesure, de la gestion de sa carrière.
- Des possibilités de formation et de perfectionnement seront offertes afin d'aider les employés à planifier leur carrière et aussi afin d'atténuer l'impact des changements organisationnels.
- Des possibilités de croissance grâce aux affectations provisoires, à la rotation d'emplois et aux affectations spéciales seront offertes, ce qui devrait se traduire par un personnel plus souple, plus adaptable et plus polyvalent.
- Nous encouragerons la communication ascendante afin que les gestionnaires profitent des observations positives du personnel au sujet de leurs techniques de gestion, de communication, de soutien et de rétroaction.
- L'Agence améliorera son processus d'évaluation de rendement en y intégrant les thèmes fondamentaux du cadre de travail, c'est-à-dire en le rendant plus utile et mieux adapté aux besoins, et en s'assurant que les évaluations donnent des résultats positifs, surtout en ce qui concerne le plan de carrière, et elle le suivra de près.
- Chacun s'efforcera de créer un environnement propice à l'apprentissage continu et au travail d'équipe. Le personnel cherchera constamment à améliorer ses connaissances et ses aptitudes. La formation sera le résultat logique de notre engagement à donner un excellent service à la clientèle, interne et externe, et les erreurs de bonne foi seront valorisées comme des éléments essentiels du processus d'apprentissage. Nous n'avons pas peur d'essayer.

# Communications

---

## Objectif :

L'Agence s'engage à fournir aux employés des outils de communication efficaces afin que nous puissions discuter ensemble des objectifs, des modalités et des effets des politiques et des programmes de l'APECA en matière de gestion des ressources humaines.

## Mesures à prendre :

- L'Agence prendra les mesures nécessaires, à tous les niveaux, pour favoriser la franchise, la rapidité et le dynamisme des communications internes afin qu'il y ait échange d'information dans tous les sens et sur tous les sujets.
- L'Agence fournira aux employés, en temps opportun, toute information pertinente sur la planification de leur carrière, les postes vacants, les concours et les possibilités de formation. De plus, les nouveaux employés recevront une séance d'orientation complète sur l'APECA.
- L'Agence entend louer, reconnaître et communiquer l'excellence et les meilleures pratiques de gestion qu'elle observera dans les activités d'un employé particulier ou d'un groupe d'employés, et s'il y a lieu, elle soulignera des exemples tirés de l'extérieur de l'Agence. On verra notamment à ce titre le Programme des primes de l'Agence.
- L'APECA mènera des sondages auprès des employés afin de favoriser le dialogue et de s'assurer que l'Agence est en mesure de faire face aux questions importantes. Les résultats de ces sondages seront communiqués aux employés, ainsi que les plans de redressement envisagés.
- Par l'entremise de la Direction des ressources humaines, l'Agence fera savoir aux employés dans quelle mesure nous réalisons les objectifs énoncés dans le présent cadre de travail.



# Dotation

---

## Objectif :

L'Agence s'engage à adopter un régime de dotation en personnel qui soit transparent, juste et équitable, dans le but d'attirer et de garder des personnes capables de dispenser un service de la plus haute qualité à la clientèle.

## Mesures à prendre :

- Toutes les opérations de dotation en personnel de l'Agence seront transparentes, objectives et équitables.
- L'Agence communiquera au personnel toutes les possibilités de dotation, afin que toutes les personnes intéressées et compétentes aient la chance de poser leur candidature.
- Les gestionnaires qui établissent les normes de sélection pour divers postes s'assureront qu'elles ne sont pas excessivement restrictives.
- Chaque fois que les besoins du service le permettront, les gestionnaires feront connaître aux employés toutes les possibilités d'affectations intérimaires ou de tout autre genre d'affectation de perfectionnement.
- L'Agence doit assurer la présence des groupes cibles du Programme d'équité en matière d'emploi. Elle s'engage donc à mettre en vigueur son plan d'équité en matière d'emploi dans sa totalité.
- Compte tenu des impératifs fondés en droit du système fédéral de dotation en personnel, la Direction des ressources humaines fournira des services de formation et d'orientation pour appuyer les gestionnaires qui ont la charge des opérations de dotation.

# Culture organisationnelle

---

## Objectif :

L'Agence s'engage à développer une culture organisationnelle qui servira autant les intérêts des clients internes que ceux des clients externes. Nous ferons preuve de politesse et de respect mutuels. L'Agence encouragera toute idée ou stratégie proposée en matière de développement économique régional, qu'elle jugera innovatrice et efficace.

## Mesures à prendre :

- Notre attitude face aux services à la clientèle sera caractérisée par la valeur ajoutée et la rapidité d'exécution.
- Nous nous servons d'études sur les clients et de la réorganisation des méthodes commerciales pour maximiser la valeur critique pour l'avenir.
- Nous récompenserons l'excellence à tous les niveaux de l'organisation.
- Nous allons nous conduire de façon à favoriser l'intégrité, la confiance, le respect, le professionnalisme et la civilité.
- Nous allons nous conduire de façon à ce que nos gestes rejaillissent sur le gouvernement du Canada, et nous allons veiller à protéger l'image de l'APECA.
- Nous nous efforcerons de trouver un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Pour ce faire, nous étudierons les méthodes modernes employées par les secteurs public et privé afin de profiter des nouvelles idées à cet égard.
- Nous allons encourager les activités à l'Agence et à l'extérieur de celle-ci qui contribueront au développement d'un sentiment de fierté face à l'organisme.

CAT # C89-4/17-1994  
ISBN# 0-662-61184-5



Imprimé sur papier recyclé.

Imprimé au Canada  
Printed in Canada



## Objective:

We will develop a culture that services both internal and external clients. We will treat each other with courtesy and respect. We will encourage innovative and effective regional economic development ideas and strategies.

## Action Required:

- We will have a value-added and timely service-oriented approach to our clients.
- We will use client surveys and business process re-engineering to ensure maximum critical value in meeting our clients' expectations.
- We will reward excellence at all levels of the organization.
- We will conduct ourselves so as to foster integrity, trust, respect, professionalism and civility.
- We will conduct ourselves to reflect well on the Government of Canada while maintaining a strong corporate image for ACOA.
- We will strive to achieve a better balance between work and home. We will review contemporary practices from both the public and private sectors in order to take advantage of innovative thinking in this regard.
- The Agency will promote activities both within and outside of ACOA that contribute to positive corporate pride.



Printed on recycled paper.



Printed in Canada  
Imprimé au Canada

CAT# C89-4/17-1994  
ISBN # 0-662-61184-5

### Objective:

The Agency will apply a staffing approach based on transparency, fairness and equity intended to attract and retain people who can provide a high level of client service.

### Action Required:

- We will use transparent staffing processes that are objective and fair.
- Opportunities for assignments will be communicated so that all interested and qualified staff may be considered.
- Managers, when establishing qualifications for positions, will ensure that such qualifications will not be unduly restrictive.
- Managers, when authorizing acting appointments or other types of developmental opportunities, will share these opportunities where operationally feasible.
- We have a responsibility to meet our Employment Equity target group representation, and as such, will implement fully the Agency's Employment Equity plan.
- Because of the imperatives of a staffing system founded in law, the Human Resources Branch will provide for orientation and training to support managers who are responsible for staffing.



## Objective:

The Agency will have effective employee communications mechanisms, through which the objectives, procedures, and effects of the Agency's policies and programs can be discussed with all members of the organization.

## Action Required

- The Agency will work at all levels to foster open, active and timely communications throughout the organization so that information sharing on all issues and in all directions can be achieved.
- The Agency will ensure staff are provided with timely information on career planning, job vacancies, competitions and training opportunities. In addition, new staff will be provided with a sound orientation to ACOA.
- We will praise, acknowledge and communicate excellence and best practices in individual or group activities, and when appropriate, in examples from outside the Agency. The Agency Awards Programs will be reviewed.
- We will undertake staff surveys, not only to promote the two-way flow of information, but also to ensure the Agency can respond to issues of importance. The results of the surveys will be communicated to staff along with any plans regarding constructive action.
- The Agency, through the Human Resources Branch, will report to all employees on the extent to which the actions in this Framework Document are achieved.

### Objective:

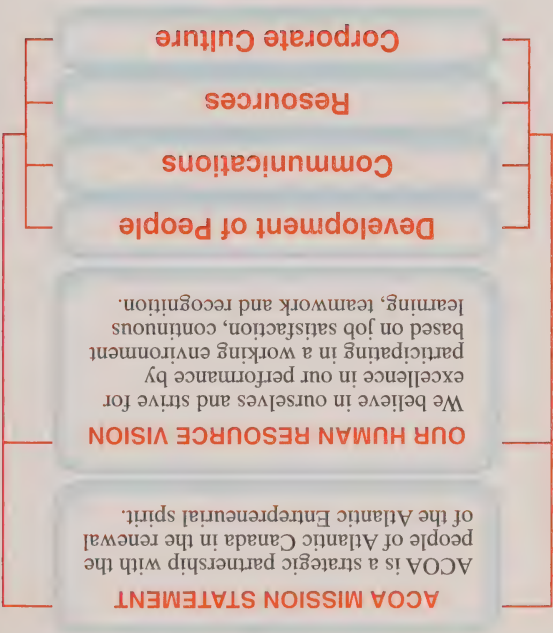
The Agency will provide enhanced opportunities for training, education and career development to ensure staff are well equipped to adapt to a changing environment and to maximize employee effectiveness so that a continued high level of service to Agency clients can be assured.

### Action Required:

- A Career Planning Program will be developed to support opportunities for personal growth and development. However, the responsibility for Career Management rests, to a large extent, with individuals.
- Training and development opportunities will be provided to assist staff from both a career planning perspective and as a way to cushion the effect of organizational change.
- Opportunities for individual growth through job assignments, job rotations and special assignments will be provided to ensure a more flexible, adaptable multi-skilled workforce.
- Upward feedback will be used so that managers can benefit from constructive staff observations in terms of their approach to management, communications, support and feedback.
- The Agency will improve and monitor the Performance Appraisal Process by incorporating the underlying themes of the framework document i.e. more responsive, meaningful and ensuring it adds value to career planning initiatives.
- Everyone will work to create an environment which promotes continuous learning and teamwork. Staff will seek to constantly improve their knowledge and skills. Training will be a reflection of our commitment to excellence in serving our clients both internally and externally, and where honest mistakes are valued as vital components of the learning process. We dare to try.



# Human Resources Management Framework



Inside the best managed organizations, "Turf" is out and "Team" is in. The old adage that "Together We're Better" is truer today than ever before. Everyone must work to understand that it is teamwork and teamwork alone that will achieve the Agency's mission. We must become more comfortable with change - now a constant character of any workplace. All of us, with the leadership of management, must be flexible, adaptable and innovative in this new environment.

Because of the challenges before us all, there is much to be learned in the catharsis under way in today's workplace, as we pursue the hope of renewed organizations, led by committed managers and revitalized staff. Managers recognize staff as their internal customer - one who, if effectively serviced by management, will inevitably deliver a happier external customer to the organization.

ACOA's Human Resources Management Framework represents our response to a constantly changing environment. Indeed, the Agency's Corporate Plan represents a new challenge to everyone at ACOA. In order for the Corporate Plan to succeed, it must be supported by sound human resource management practices and principles that everyone subscribes to. All members of the organization have always had a vision for Atlantic Canada. What we need now is the action to succeed.



Atlantic Canada  
Opportunities  
Agency

Agence de  
promotion économique  
du Canada atlantique

## About ACOA

The Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) is a federal government agency. Headquartered in the region, ACOA's goal is to work with Atlantic Canadians to improve the economy of our communities, through the successful development of businesses and job opportunities.

ACOA carries this out by:

- helping people to set up new, and to expand existing businesses
- marketing Atlantic Canada, nationally and internationally
- working together with other federal departments, the provincial governments and private sector within the four Atlantic provinces to ensure maximum benefit for the region





Atlantic Canada  
Opportunities  
Agency

Agence de  
promotion économique  
du Canada atlantique

*Helping People Succeed in Business  
De bonnes affaires ensemble*

# Human Resources Management Framework

GA1  
AC  
-7002



Canada

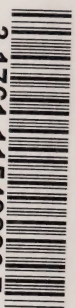












3 1761 11549886 7